

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Grundlagen

<b>1</b>	<b>Change Management – der Weg zum Ziel</b> .....	3
1.1	Change Management – was sich dahinter verbirgt.....	3
1.1.1	Begriff.....	3
1.1.2	Gegenstand.....	5
1.1.3	Ansatzpunkte von Change Management.....	6
1.2	Zielsetzung und Zielgruppe des Buches.....	7
1.2.1	Zielsetzung.....	7
1.2.2	Zielgruppe.....	8
1.3	Aufbau des Buches.....	8
<b>2</b>	<b>Auslöser von Unternehmenswandel</b> .....	11
2.1	Extern ausgelöster Wandel.....	11
2.1.1	Unternehmen als offene Systeme.....	11
2.1.2	Zunehmende Umweltdynamik.....	13
2.1.3	Reaktionen auf Umfeldwandel.....	16
2.2	Intern ausgelöster Wandel.....	18
2.2.1	Die Metapher der menschlichen Entwicklung.....	18
2.2.2	Lebenszyklusmodelle.....	18
2.2.3	Das „Burn-out-Syndrom“ bei Unternehmen.....	20
2.3	Zusammenfassung.....	21
2.4	Praxischeck.....	22
<b>3</b>	<b>Hemmnisse des Wandels</b> .....	25
3.1	Typisches Verhalten von Unternehmen in Krisensituationen.....	25
3.2	Individuelle Ursachen.....	27
3.3	Kollektive Ursachen.....	31
3.4	Wirtschaftliche Ursachen.....	33

- 3.5 Komplexität ..... 34
- 3.6 Zusammenfassung ..... 36
- 3.7 Praxischeck ..... 36
- 4 Ursachen gescheiterten Unternehmenswandels ..... 41**
  - 4.1 Widerstände als Hauptproblem ..... 41
  - 4.2 Beispiele ..... 42
  - 4.3 Arten von Widerständen ..... 44
    - 4.3.1 Erklärungs- und nichterklärungsbedürftige  
Widerstände ..... 44
    - 4.3.2 Erscheinungsformen von Widerständen ..... 46
  - 4.4 Nährböden für Widerstände ..... 47
    - 4.4.1 Faktoren auf Unternehmensebene ..... 47
    - 4.4.2 Faktoren auf Mitarbeiterebene ..... 49
  - 4.5 Falscher Umgang mit Widerständen ..... 50
  - 4.6 Weitere Faktoren ..... 51
  - 4.7 Zusammenfassung ..... 51
  - 4.8 Praxischeck ..... 51
- 5 Ein Erfolgsfaktorenmodell des Change Managements ..... 55**
  - 5.1 Die Feldtheorie Lewins ..... 55
  - 5.2 Grundbausteine des Modells ..... 58
  - 5.3 Erfolgsbaustein Orientierung ..... 60
  - 5.4 Erfolgsbaustein Startmotivation ..... 61
  - 5.5 Erfolgsbaustein Prozessmotivation ..... 62
  - 5.6 Erfolgsbaustein Zielmotivation ..... 64
  - 5.7 Zusammenfassung ..... 66
  - 5.8 Praxischeck ..... 68

**Teil II Erfolgsfaktoren**

- 6 Erfolgsfaktor Person – richtige Führung im Wandel ..... 73**
  - 6.1 Begriff und Erfolgsbeitrag ..... 73
    - 6.1.1 Begriff ..... 73
    - 6.1.2 Erfolgsbeitrag ..... 73
  - 6.2 Transaktionale und transformatorische Führung ..... 74
  - 6.3 Die optimale Mischung der Führungsstile ..... 75
  - 6.4 Bestandteile transformatorischer Führung ..... 79
    - 6.4.1 Die Bestandteile im Überblick ..... 79
    - 6.4.2 Der Visionär ..... 80
    - 6.4.3 Der Coach ..... 82
    - 6.4.4 Das authentische Vorbild ..... 85
    - 6.4.5 Der Wohltäter ..... 86

6.4.6	Zielgerichtetheit und Willenskraft .....	88
6.4.7	Emotionale Intelligenz .....	90
6.5	Zusammenfassung .....	91
6.6	Praxischeck .....	92
<b>7</b>	<b>Erfolgsfaktor Vision – motivierende Ziele setzen .....</b>	<b>95</b>
7.1	Begriff und Erfolgsbeitrag .....	95
7.1.1	Begriff .....	95
7.1.2	Ein Beispiel .....	96
7.1.3	Erfolgsbeitrag .....	97
7.2	Voraussetzungen für wirksame Visionen .....	97
7.3	Ausgewählte Methoden .....	99
7.3.1	Methode Visionsarbeit .....	100
7.3.2	Visions-Review .....	100
7.4	Zusammenfassung .....	101
7.5	Praxischeck .....	102
<b>8</b>	<b>Erfolgsfaktor Kommunikation – Widerstände vermeiden und überwinden .....</b>	<b>105</b>
8.1	Begriff und Erfolgsbeitrag .....	105
8.1.1	Begriff .....	105
8.1.2	Erfolgsbeitrag .....	107
8.2	Voraussetzungen für wirksame Kommunikation .....	108
8.3	Kommunikation in den einzelnen Phasen des Wandels .....	110
8.3.1	Kommunikation in der Startphase .....	111
8.3.2	Kommunikation während der Durchführung .....	112
8.3.3	Kommunikationsplanung .....	115
8.4	Kommunikative Überwindung von Widerständen .....	116
8.4.1	Die richtige Grundhaltung .....	116
8.4.2	Die richtige Gesprächsführung .....	117
8.5	Zusammenfassung .....	121
8.6	Praxistipps .....	122
8.6.1	Die Methode „World Café“ .....	122
8.6.2	Der Projektinformationsmarkt .....	123
<b>9</b>	<b>Erfolgsfaktor Partizipation – Betroffene beteiligen .....</b>	<b>125</b>
9.1	Begriff und Erfolgsbeitrag .....	125
9.1.1	Begriff und Ursprung .....	125
9.1.2	Erfolgsbeitrag .....	127
9.2	Voraussetzungen für wirksame Partizipation .....	128
9.3	Ausgewählte Methoden der Partizipation .....	130
9.3.1	Gruppenmoderation .....	130
9.3.2	Mitarbeiterbefragung .....	135
9.4	Zusammenfassung .....	137

9.5	Praxistipp und Praxischeck.....	138
9.5.1	Partizipationsplan.....	138
9.5.2	Checkliste zur wirksamen Partizipation.....	139
<b>10</b>	<b>Erfolgsfaktor Integration – Unterschiede überwinden.....</b>	<b>141</b>
10.1	Begriff und Erfolgsbeitrag.....	141
10.1.1	Begriff.....	141
10.1.2	Erfolgsbeitrag.....	142
10.2	Voraussetzungen wirksamer Integration .....	142
10.3	Ausgewählte Methoden .....	143
10.3.1	Integration on the job .....	143
10.3.2	Integration off the job .....	146
10.4	Zusammenfassung .....	148
10.5	Praxischeck.....	148
<b>11</b>	<b>Re-Eduktion – Personal gezielt entwickeln.....</b>	<b>151</b>
11.1	Begriff und Erfolgsbeitrag.....	151
11.1.1	Begriff.....	151
11.1.2	Erfolgsbeitrag.....	152
11.2	Voraussetzungen wirksamer Re-Eduktion.....	153
11.3	Ausgewählte Methoden der Re-Eduktion .....	156
11.3.1	Methodenüberblick .....	156
11.3.2	Seminargestütztes Coaching .....	158
11.4	Zusammenfassung .....	159
11.5	Praxistipp.....	160
<b>12</b>	<b>Erfolgsfaktor Projektorganisation – Komplexität richtig steuern .....</b>	<b>163</b>
12.1	Begriff und Erfolgsbeitrag.....	163
12.1.1	Begriff.....	163
12.1.2	Erfolgsbeitrag.....	163
12.2	Voraussetzungen wirksamer Projektorganisation.....	164
12.3	Ausgewählte Methoden .....	166
12.3.1	Professionelle Projektaufbauorganisation .....	166
12.3.2	Strategische Projektauswahl .....	168
12.3.3	Projektteambildung .....	170
12.3.4	Motivationserhalt .....	171
12.4	Zusammenfassung .....	172
12.5	Praxischeck.....	173
<b>13</b>	<b>Erfolgsfaktor Konsultation – professionelle Berater einsetzen.....</b>	<b>175</b>
13.1	Begriff, Trends und Erfolgsbeitrag.....	175
13.1.1	Begriff.....	175
13.1.2	Trends .....	176
13.1.3	Erfolgsbeitrag.....	177
13.2	Voraussetzungen wirksamer Konsultation .....	178

- 13.3 Ausgewählte Methoden ..... 180
  - 13.3.1 Prozessberatung ..... 181
  - 13.3.2 Inhouse-Beratung ..... 182
- 13.4 Zusammenfassung ..... 184
- 13.5 Praxischeck ..... 184
  
- 14 Erfolgsfaktor Evolution – permanenten Wandel initiieren..... 187**
  - 14.1 Begriff und Erfolgsbeitrag ..... 187
    - 14.1.1 Begriff ..... 187
    - 14.1.2 Erfolgsbeitrag ..... 190
  - 14.2 Voraussetzungen wirksamer Evolution ..... 191
    - 14.2.1 Lernen von der Natur ..... 192
    - 14.2.2 Schlussfolgerungen für die Gestaltung  
von Unternehmen ..... 201
  - 14.3 Ausgewählte Methoden ..... 203
    - 14.3.1 Sensorteams ..... 203
    - 14.3.2 Ideenolympiade ..... 204
    - 14.3.3 Kulturmanagement ..... 205
  - 14.4 Zusammenfassung ..... 209
  - 14.5 Praxischeck ..... 210
  
- Literaturverzeichnis ..... 213**